

# A participação dos trabalhadores na construção dos programas de integridade corporativa

## The participation of workers in the construction of Compliance programs

**Cristiana Maria Fortini Pinto e Silva<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Minas Gerais e Faculdade Milton Campos, Brasil  
cristianafortini@carvalhopereirarossi.adv.br

**Nuno Manuel Morgadinho dos Santos Coelho<sup>2</sup>**

Universidade de São Paulo, Brasil  
nunocoelho@usp.br

### Resumo

Este artigo examina os programas de integridade corporativa no direito brasileiro, no quadro da crítica moral, política e jurídica à cisão entre ética e economia que marca o capitalismo ultracompetitivo contemporâneo. Nesse quadro, examina-se a conveniência da participação dos empregados na construção dos programas de *compliance*, participação esta concebida como importante apoio tanto da sua efetividade dos programas de integridade como da superação de um modelo de atividade empresarial que compreenda o compromisso com a integridade como um mero limitador externo à ação empresarial.

**Palavras-chave:** integridade corporativa, combate à corrupção, capitalismo, ética, economia, participação dos empregados.

### Abstract

This article focuses on compliance in the Brazilian law, in the framework of the moral, political and legal criticism on the cleavage between ethics and economics that marks ultracompetitive capitalism. In this context, it claims that employee participation is an important condition of effectiveness in compliance actions and programs. Their participation is also conceived as an important step to overcome the views according to which commitment to integrity is just an external constraint to economic decisions.

**Keywords:** compliance, capitalism, ethics, economy, employee participation.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais. Av. João Pinheiro, 100, Centro, 30130-180, Belo Horizonte, MG, Brasil. Faculdade Milton Campos. Rua Milton Campos, 202, Vila da Serra, 30525-190, Nova Lima, MG, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo. Av. Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, 14040-906, Ribeirão Preto, SP, Brasil. Universidade de Ribeirão Preto. Av. Costábil Romano, 2201, Ribeirânia, 14096-900, Ribeirão Preto, SP, Brasil. Universidade Santa Úrsula. Rua Fernando Ferrari, 75, Botafogo, 22231-040, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

## O reencontro entre economia e ética na sociedade pós-industrial e os programas de integridade corporativa

A implantação de programas de integridade no âmbito das empresas privadas leva a reflexões importantes sobre o capitalismo e as relações que moral e economia assumem neste sistema político-econômico.

A ideologia liberal postula uma cisão intransponível entre o moral e o político de um lado, e o econômico e o jurídico, do outro, que tem efeitos práticos claros e importantes. Assim, se estabeleceria distinção entre as esferas público e privada tal que nenhuma crítica pública pudesse ser feita à autonomia privada, senão quando detectado o abuso no exercício desta – abuso que consiste em usar a liberdade de forma a impedir que todos os outros possam igualmente exercer os seus direitos.

Por um lado, esta cisão é compreendida como uma conquista da humanidade ocidental, em termos de liberdade nas escolhas por quais se constrói a identidade pessoal. Asseguram-se, então, por exemplo, o direito de credo (ou de não ter religião) e a escolha da profissão. Da abertura desta autodeterminação privada – que se faz imune a padrões públicos exteriores – são herdeiras conquistas mais recentes como as liberdades sexuais e os direitos reprodutivos.

Mas nem tudo são flores. Esta mesma cisão subtrai toda a atividade econômica ao julgamento político-moral, impedindo que ela possa ser avaliada desde a perspectiva do bem comum. Não só nossas decisões existenciais deixam de ser objeto de regulação e assim de apreciação e regulação exterior (seja moral, seja jurídica), como também as escolhas dos agentes econômicos deixam de sê-lo. Com isto, seus únicos critérios de avaliação passam a ser os seus próprios, econômicos, segundo um modelo competitivo. Por isto, a partir de então, passa-se a considerar como boa toda iniciativa econômica que conduz a ganhos competitivos. Uma empresa é boa – e um país – na medida em que tenha sucesso na competição por mercados e por posições nos mercados.

Estabelecem-se critérios absolutamente díspares para a avaliação do que é bom e correto no “mundo empresarial” e no “mundo moral”. Cada um deles acalentando regras próprias, torna-se possível ser um bondoso pai de família e, ao mesmo tempo, um empresário ou administrador de empresa capaz de prejudicar gravemente milhares de trabalhadores e/ou de consumidores. Torna-se possível que o pai de família moralmente rigoroso seja o habilidoso negociador de propinas distribuídas a pessoas com capacidade de favorecer a

empresa em que trabalha (seja ele o político ou o administrador público, ou o síndico do condomínio a quem se prestará um serviço).

O papel do direito consiste em assegurar que o exercício da liberdade não exceda os limites que tornam possível a liberdade e a preservação dos direitos de todos os outros. Com o passar das décadas, o direito foi incorporando novos conteúdos necessários a impedir que a busca do sucesso econômico (a sanha competitiva) ocasionasse prejuízos aos demais. O direito do trabalho, o direito do consumidor e o direito ambiental são conseqüências da percepção de que a atividade pautada pelo lucro (embora não apenas ela) pode repercutir negativamente na esfera dos indivíduos. Mas estes desdobramentos e enriquecimentos do conteúdo do direito moderno representam, na verdade, mais que seu aperfeiçoamento enquanto sistema garantidor do exercício das liberdades por todos os competidores. Eles trazem, a rigor, limitações à própria concepção do sistema capitalista como modelo competitivo em que não há lugar para considerações relativas ao bem comum, quando se trata de avaliar como boa ou má uma determinada decisão econômica. O bem comum passa a afirmar-se, progressivamente, como critério para estimar a correição de uma decisão econômica (ver Felber, 2017).

A liberdade econômica – entendida como imunidade da ação econômica à crítica moral, jurídica e política – é reconfigurada, sujeitando-se a outras exigências de justiça que não apenas aquelas impostas pela livre competição. O bem comum passa a exigir, por exemplo, que crianças sejam protegidas do trabalho, que se assegurem a todos remuneração mínima, descanso semanal remunerado, segurança e saúde ocupacionais obrigatórios.

Desta forma, as transformações do direito moderno, resultantes da exposição da decisão econômica às exigências do bem comum, revelam a ultrapassagem do modelo capitalista baseado na cisão intransponível entre o público e o privado. Ocorre uma espécie de “eticização” da economia, reintegrando-a ao “mundo moral” em que todos e cada um de nós vive.

Torna-se problemático alguém ser ao, mesmo tempo, um bom pai de família e um empresário que mantém trabalhadores em condição análoga à de escravo. O juízo moral que o julga como pai também o julga como empregador.

O direito do trabalho, do consumidor e ambiental têm conquistas muitas vezes claudicantes, mas os avanços que promoveram, em termos de bem comum, são inquestionáveis. Estes avanços foram possíveis apenas e exatamente porque a atividade econômica se

deixou expor decisivamente ao juízo público, reconfigurando o postulado básico do capitalismo com respeito à imunidade moral do agente econômico.

Ainda que subsistissem críticas ao comportamento econômico descomprometido do bem comum, elas se mantiveram sempre como críticas externas. Isto é, críticas morais ou políticas capazes de repreender a decisão econômica do ponto de vista moral ou político – mas incapazes de maculá-las sob o aspecto econômico.

Os desdobramentos do direito moderno em direção ao Estado Social e ao Estado Democrático de Direito operam transformações importantes na cisão liberal entre o econômico e o moral-político. Pensados desde a perspectiva do modelo liberal de direito (em que este não existe para conformar a vida social em direção ao bem comum, mas apenas para regular, com base na igualdade, a livre competição dos agentes a procura de seu próprio bem), o direito do trabalho ou as exigências de integridade corporativa são considerados mecanismos de regulação da competição.

Sob a ótica de seus críticos, as inovações do direito moderno, ocorridas no século XX e em curso ainda agora, representam distorções do sistema, com a introdução de elementos estranhos ao funcionamento do sistema e capazes de prejudicá-lo. São vistas como desvirtuamentos do direito moderno em sua função de meramente assegurar a competição. A atual discussão sobre a reforma trabalhista retoma o embate ideológico em que antagonizam os defensores de um mercado livre, imune à presença protetora do Estado, e os que entendem imprescindível a interferência estatal como forma de equilibrar a frágil relação que se estabelece entre empregados e empregadores.

A leitura que os críticos do Estado Social e do Estado Democrático de Direito fazem das inovações do direito moderno, em certo sentido, captam melhor a sua essência do que a leitura dos seus defensores. Os críticos das transformações do direito acusam-no de imiscuir-se em seara privada, denunciam exatamente o agigantamento do político, que, por via do direito, passa a interferir no econômico de modo a romper-se a natureza do direito moderno liberal, notabilizado pela cisão antes já reportada.

Os críticos insistem na defesa da ruptura como garantidora do bom funcionamento da economia, e com isto ajudam-nos a entender duas coisas: esclarecem, de um lado, até que ponto estão dispostos a levar e assumir as consequências morais e políticas da neu-

tralização moral e política da economia; e, de outro, esclarecem em que medida transformações como o direito do trabalho, o direito ambiental ou as exigências jurídicas de integridade empresarial não podem ser entendidas como simples aperfeiçoamento do direito moderno liberal capitalista, mas representam rompimento com seu modelo.

A maior ingerência do Estado, por meio do estabelecimento de regras de observância cogente nas relações privadas, assim como pela fixação de reprimendas diante da constatação de sua inobservância, é objeto de discussão em diversos países, com destaque para Alemanha, Estados Unidos e, mais recentemente, no Brasil.

Discussões à parte, é inequívoco que no Brasil, como de resto em outros locais, o distanciamento entre o campo econômico e o moral é tema ao qual se dedica o Direito, que procura estabelecer limites e condições que impeçam a atuação privada socialmente nociva.

Ao abordar-se eficácia horizontal dos direitos fundamentais, entendendo-os aplicáveis não apenas diante do Estado, mas às relações privadas, defende-se que a natureza de certos direitos consagrados na Constituição brasileira os torna oponíveis aos demais particulares (ver: Sarlet, 2007; Sarmento, 2008). A tese foi acolhida expressamente pelo STF, no julgamento do Recurso Extraordinário 201819-8 com destaque para o voto do Ministro Celso de Mello que afirmou a existência de limitações à autonomia privada, em especial diante dos direitos e garantias consagrados constitucionalmente.<sup>3</sup>

A ordem jurídica brasileira admite sua ambição intervencionista quando é estruturada a partir de Constituição que atribui à República, como um de seus objetivos, a construção de uma sociedade livre, justa e solidária (Art. 3, inciso I da Constituição da República).

Neste último quadro é que cumpre compreender os esforços para assegurar a validade moral das decisões econômicas, no âmbito dos programas de integridade empresarial, que, no Brasil, têm sido associados ao combate à corrupção, embora seu alcance possa ultrapassar apenas a preocupação em se evitar conduta catalogada como “corrupta” pela ordem jurídica.

Os níveis alarmantes a que chega o recurso a estratégias imorais de obtenção de sucesso econômico, por meio de oferecimento ou entrega de vantagens indevidas, sem embargo de outras ferramentas voltadas à obtenção de mercados e de posições nos mercados, revelam tratar-se de um fenômeno que, mais do que indicador de uma anomalia do sistema capitalista, espelha

<sup>3</sup> Antes, o STF já havia sido sinalizado seu posicionamento ao apreciar o Recurso Extraordinário 158215-4-RS, relatado pelo Ministro Marco Aurélio, quando se afirmou o direito à ampla defesa de associado sumariamente excluído de associação.

característica intrínseca ao seu próprio funcionamento. A ambição de lucro que alicerça o capitalismo estimula a atuação focada no sucesso empresarial, ainda que com sacrifício de valores que lhe são exógenos e exatamente por isso desimportantes quando examinada apenas a questão negocial. Evidentemente que se reconhece que a corrupção não contamina apenas o sistema capitalista, mas a corrida pelo sucesso que lhe é intrínseca funciona como solo especialmente fértil.

A corrupção de políticos e agentes públicos em geral não é um fenômeno próprio do nosso tempo, razão pela qual é objeto de preocupação da ciência política desde seus primórdios (ver: o tratado *A Política* (1944), de Aristóteles, escrito no século IV a.C., especialmente preocupado com a corrupção dos regimes políticos; Coelho e Mello, 2017). Mas sua disseminação contemporânea é especialmente favorecida pelo pensamento capitalista em sua versão liberal.

Vistos desde a perspectiva do direito moderno liberal, os mecanismos de controle da corrupção empresarial e política são vistos como limitações externas à ação privada de sorte a assegurar que ela não torne impossível ou prejudique ilicitamente (isto é, em prejuízo da igualdade das condições de competição) a concorrência dos agentes em busca de seu próprio sucesso.

Mas vistos desde a perspectiva da ultrapassagem do modelo moderno liberal do direito, estes programas representam a assunção de que a perspectiva econômica não é imune e nem tampouco diversa da perspectiva moral, no que respeita à tomada de decisões empresariais. O paradigma pós-liberal do controle e combate à corrupção exige que seus mecanismos não funcionem simplesmente como limites externos à ação privada, mas que passem a informá-la e a orientá-la constitutivamente.

E outras palavras, a mudança de perspectiva em questão faz com que o compromisso da autonomia privada para com o bem comum não se resuma a uma exigência de que as decisões econômicas não o prejudiquem, mas antes à exigência de que passem a também voltar-se para o bem comum.

Isto implica reconhecer que a qualidade econômica de uma decisão é ao mesmo tempo moral e política: que as vantagens financeiras de um ato e a sua contribuição para a conquista do mercado não esgotam todo o exame da sua conveniência econômica, uma vez que esta também passa a compreender considerações sobre o bem comum (típicas do pensamento moral e político).

Está em jogo, aqui, uma transformação importante do sistema capitalista que não tem a ver com as alternativas socialistas ou comunistas propostas nos séculos XIX e XX, mas que representa a busca por novas

formas de organização econômica, em que o postulado essencial da ideologia liberal (marcada pela imunidade moral e política da decisão econômica) é ultrapassado em favor de uma reassunção da natureza moral e política de toda decisão econômica.

As consequências desta virada apenas começam a ser exploradas. Neste artigo, apenas gostaríamos de suscitar discussão sobre os programas de integridade corporativa como mecanismos hábeis a afetar os processos de decisão econômica, a partir da assunção de seu compromisso moral e político para com o bem comum.

Especialmente, importa colocar em questão quão importante é a necessária participação de todas as pessoas que trabalham na empresa, na definição dos seus marcos institucionais e processos de integridade corporativa.

## **A institucionalização de programas de integridade corporativa no marco do Estado Democrático de Direito brasileiro**

A sobrevivência de uma empresa e, logo, dos empregos a ela vinculados, e de outras entidades privadas dela dependentes, está condicionada à efetividade de um sistema de governança cuja finalidade é conferir vitalidade à instituição, evitando que interesses outros, inclusive dos próprios acionistas e/ou dirigentes, possam representar risco à sua continuidade e à concretização de seus objetivos.

A alusão ao termo governança corporativa guarda relação com a condução racional da entidade por meio de um sistema de gestão em que se exaltam os mecanismos de controle. A ênfase na prevenção e na repressão de condutas que possam traduzir riscos ao cumprimento dos objetivos sociais e à existência da entidade relacionam-se à governança corporativa. Daí o destaque atribuído a procedimentos e mecanismos de integridade como gestão de riscos, *accountability*, transparência, instâncias de auditoria, entre outros.

Ainda que, em uma visão mais imediata, possa ser capaz de garantir vantagem financeira direta ou indireta, a corrupção praticada por empregado ou dirigente da empresa, sem prejuízo de outros que em seu nome possam agir, pode-se revelar prejudicial.

Prometer, oferecer ou dar vantagem indevida a agente público ou a terceira pessoa a ele relacionada ou frustrar, mediante ajuste, o caráter competitivo de procedimento licitatório podem-se revelar condutas hábeis a propiciar incremento financeiro às empresas, em um

primeiro momento, mas traduzem riscos significativos quando se contabilizam as possíveis reações administrativas e judiciais a atingir a pessoa jurídica.

A esta conclusão se chega a partir da análise da legislação brasileira, em especial da responsabilização objetiva civil e administrativa estabelecida pela Lei anticorrupção, Lei 12.846/13, diante da prática de atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira, catalogados no seu art. 5º.

O Brasil editou a Lei anticorrupção empresarial em 2013 (ver: Fortini e Motta, 2016), em face de compromissos assumidos junto à ONU, OEA e OCDE. A Lei se soma a vários outros diplomas legais brasileiros irmanados na busca de desestimular e penalizar atos lesivos à administração pública e ao interesse público. Integrando uma rede de regras legais, a Lei anticorrupção tem como foco a pessoa jurídica, atribuindo-lhe responsabilidade objetiva civil e administrativa pelos atos reprováveis, levados a efeito por seu colaborador.

Parece-nos que a lei pretende inibir as condutas desviantes a partir de ponderações de ordem financeira. Cientes de que as sanções repercutem patrimonialmente diante da possibilidade de publicação da decisão administrativa desabonadora, a atingir a imagem da entidade, e em face da multa que pode alcançar 20% (vinte por cento) do faturamento bruto, as entidades, em tese, tenderiam a considerar menos interessante a prática de atos de corrupção.

Não se pode ignorar que as reprimendas são aplicáveis em ambiente de responsabilidade objetiva, opção política que acirra os debates. Há os que a consideram inconstitucional ao fundamento de que a Constituição da República não contém previsão semelhante.<sup>4</sup> O argumento é frágil porque a Constituição da República não obsta que outras situações, para além da descrita no art. 37 § 6º, ensejem a responsabilidade objetiva. Não por outra razão há regras de igual natureza no Código de Defesa do Consumidor e no Código Civil. Mas merece reflexão o fato de que a responsabilidade objetiva ultrapassa a natureza civil. A Lei, assim, também qualifica a responsabilidade administrativa, o que efetivamente é discutível diante da opção federativa constante do texto constitucional.

Vale registrar que a Lei anticorrupção prevê a punição de entidades, ainda que elas revelem um esforço prévio de evitar que seus colaboradores (empregados, sócios e outros) cometam os atos infracionais.

De acordo com a opção legislativa brasileira, a existência de um sistema de integridade, da demonstração de cooperação por parte das empresas, da ausência de histórico prévio anterior, servirá como balizas para a aplicação das penalidades, mas não as afastarão, segundo os ditames da Lei nº 12.846/13. Detectada a prática do ato tipificado no seu art. 5º, surge a responsabilidade civil e administrativa objetiva da pessoa jurídica.

Não se atribuiu à existência do programa de integridade o efeito de afastar a reprimenda estatal, mas apenas o de abrandá-la.

A opção brasileira distancia-se da adotada nos FCPA – *Foreign Corrupt Practice Act* – editado na década de 1970, nos Estados Unidos (ver: Coelho e Heringer, 2017). O referido diploma exige a demonstração do nefasto propósito de corromper, atribuindo aos programas de integridade importância muito superior àquela a eles dispensada no Brasil.

Diferenças à parte, percebe-se que no Brasil e nos Estados Unidos há preocupação com a efetividade dos programas de integridade. A mera existência de programa de austeridade, desprovida embora de efetividade, não é capaz de ensejar qualquer bem-estar em termos punitivos.

A reflexão que move este trabalho está focada na discussão sobre a legitimidade dos programas de integridade, aqui entendida como a aderência das regras internamente implantadas ao que julgam adequados os colaboradores por ela afetados. E conseqüentemente se há relação entre legitimidade e efetividade dos programas de integridade.

Assim, indagamos se seria de se considerar a legitimidade como ponto de observação para a avaliação sobre a efetividade. Em outras palavras, o que queremos é apurar se a legitimidade maior ou menor deveria ser investigada quando da análise dos programas de integridade?

O Decreto Federal 8.420/15, por imposição legal (parágrafo único do art. 7º da Lei 12.846/13), traça os parâmetros nacionais de aferição da efetividade do programa de integridade.

O artigo 42 do citado decreto enumera os pontos que serão apreciados para fins de aferição da efetividade do programa de integridade. As balizas brasileiras aproximam-se das que constantes do *A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act*<sup>5</sup> (The United States, 2012), ou do *Anti-Corruption Ethics and Compliance*

<sup>4</sup> A ADI 5261, ajuizada pelo Partido Social Liberal, visa a declaração de inconstitucionalidade da Lei, em especial diante da natureza da responsabilidade objetiva.

<sup>5</sup> O FCPA é um diploma editado nos Estados Unidos, como decorrência dos problemas que caracterizam o governo Nixon, cuja finalidade é combater os atos de corrupção praticados por empresas norte-americanas (mas não apenas) fora dos Estados Unidos. A despeito da existência de outras regras que abordam a corrupção interna e preconizam a ética nos Estados Unidos, o FCPA é o mais aclamado porque influenciou outros países a prever a responsabilidade da pessoa jurídicas, para além da responsabilidade pessoal. A Lei 12.846/13, apesar de abordar a mesma temática, traduz opções político-administrativas muito diversas, entre as quais a responsabilidade objetiva.

*Handbook for Business* (2013) da Organização para Co-Operação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização das Nações Unidas (ONU) e Banco Mundial.

Interessante observar que, aqui e acolá, há preocupação com o envolvimento da alta administração da empresa, a quem se atribui o dever de influenciar, com seu comportamento, a atuação dos demais colaboradores. A maior adesão dos comandantes ao Código de Integridade induzirá, segundo se imagina, a maior observância das mesmas regras pelos subordinados.

Também é relevante notar que se compartilha a preocupação com treinamentos e documentos, que devem utilizar linguagem clara e acessível, facilitando a compreensão pelo corpo funcional e demais destinatários das regras.

Mas não há nenhuma ponderação a respeito da forma por meio da qual o programa é construído. Nada se exige em termos de participação dos trabalhadores na definição dos padrões éticos a serem observados. Não há balizas legais a guiar a implementação dos programas de integridade.

Evidente que a Lei antecipa o agir que precisa ser evitado, quando enumera os atos que são rotulados como corruptos. Ao dizer que não se pode oferecer propina, o Código nada mais faz do que reproduzir o que a lei antes abordou. Logo, não se discute que os códigos de integridade devem-se inspirar na lei, razão pela qual parte dos seus comandos não poderão destoar daquilo que ela já estabelece.

Mas os programas de integridade revelam escolhas que suplantam as diretrizes legais. Suas linhas podem e usualmente traduzem decisões que ultrapassam o campo legal e alcançam outros cenários. Decidir-se por permitir ou vedar a possibilidade ou não de doações dos colaboradores a candidatos é um importante exemplo. Legal a medida, como hoje é no Brasil, é possível que determinado programa de integridade vede tal conduta, até para se dissipar dúvida superveniente sobre a real finalidade da doação e sobre a utilização das pessoas físicas para se realizar o que hoje é proibido a pessoas jurídicas.

Sem avaliar o mérito de cada um dos exemplos, e, portanto, sem considera-los aprioristicamente corretos ou não, o que objetivamos é discutir se a efetividade reclamada pela legislação brasileira não deveria considerar o percurso transcrito para que se ultime o programa de integridade.

O que pretendemos é avaliar se, do ponto de vista da efetividade, não seria oportuno que os colaboradores fossem ouvidos de forma a contribuir para os programas.

A participação, os debates, o envolvimento dos empregados (para falarmos daqueles que mais retumbantemente serão atingidos) favorecem, imagina-se, a legitimidade do programa de integridade. Claro que haverá dissenso. Nem todas as regras espelharam as manifestações individuais colhidas ao longo do processo de edificação das regras. A discórdia é esperada porque diversas as concepções de cada qual sobre os excessos a serem contidos e as condutas a serem incentivadas. Cogita-se, contudo, que o oferecimento de sugestões e a discussão a respeito da extensão e profundidade dos documentos do programa de integridade aproximará o corpo funcional, além de permitir-lhe refletir sobre os seus próprios desacertos e sobre o ambiente corporativo que almejam.

Ora, se o Estado Democrático de Direito está conectado a sentirmo-nos como destinatários e coautores do Direito, dado que impõe alteração no modo de agir estatal, não seria de se cogitar que a mesma ambição seja transportada para cenários privados?

O repúdio ao decisionismo e ao reconhecimento de eleitos a ditar o bom não deveria também marcar o funcionamento das empresas?

Não se ignora que parte das preocupações dos programas de integridade estará em conter os desvios comportamentais que a ordem jurídica já veda. Assim se a Lei anticorrupção e o Código Penal condenam o oferecimento de vantagem indevida a agente público é irrelevante o que pensam os empregados e a alta administração porque não há alternativa senão a de repetir, bem como instruir todo o corpo de trabalhadores com vistas a evitar a prática de ato nesse sentido. Isso se o intuito for o de instituir um programa de integridade que atenda à Lei anticorrupção.

Mas, para além de aspectos que o programa de integridade deverá necessariamente contemplar, sob pena de não corresponder aos parâmetros básicos que a Lei e o Decreto estabelecessem, haverá questões que podem ou não estar vedadas internamente.

Permitir ou não doação dos empregados para campanhas políticas e permitir ou não doação dos empregados para instituições filantrópicas ligadas a agentes públicos são exemplos de temas que devem ser considerados quando do desenvolvimento dos programas de integridade. Se por um lado a doação de recurso que lhe pertence deve ser avaliada apenas pelo empregado, não se pode ignorar que a literatura mundial sobre corrupção sinaliza os riscos associados a este ato, em especial quando podem esconder intenções outras que não a mera liberalidade.

No campo da política salarial também há questões sensíveis. O estímulo a determinados comporta-

mentos ou a cumprimento de metas a partir da sinalização de que haverá incremento salarial pode incentivar os empregados a adotar postura em tudo reprovável do ponto de vista jurídico. Logo, também nessa seara há caminhos diversos a percorrer, pelo que a maior discussão interna é desejável.

## Conclusão: a participação da comunidade da empresa na construção dos programas de integridade corporativa

Nesta fase do argumento, tentamos encontrar amparo nas colocações apresentadas na primeira parte (a respeito da superação da cisão entre moral e economia e assim da introdução de considerações sobre o bem comum no processo de deliberação econômica) para tentar responder à pergunta sobre como se deve envolver a comunidade da empresa na construção dos programas de integridade corporativa.

A introdução do ponto de vista moral no processo de deliberação econômica não o torna mais simples. Ao contrário, aumenta-se a sua complexidade. Inserir considerações sobre o bem comum na deliberação econômica não significa fixar-lhe um norte ou um objetivo claramente definido, mas inseri-la em um grande debate, característico do mundo moral, em que se debate infinitamente sobre o que é o bem comum.

Há muitas perspectivas éticas disputantes – a diversidade das perspectivas acerca do bem é inventível. Mas isto não significa que elas não sejam criticáveis, ao contrário: elas integram o mundo moral como lugar de diálogo e contraposição de visões relativas ao bem comum.

É preciso, porém, ressaltar que se trata de debate *prático*. Na *prática*, sempre é necessário tomar decisões, diante de situações concretas. O debate das diferentes visões sempre precisa chegar, a cada vez, à decisão – e por estas decisões os agentes se vão posicionando no debate sobre o bem comum. Por meio destas decisões, a comunidade vai-se forjando, vai-se construindo, determinando sua própria identidade.

Se há dificuldades e complexidade inseridas pela inserção do debate moral na deliberação econômica, esta última também se pode beneficiar de muito que foi aprendido ao longo de séculos de discussão. O fato de que se trata de um debate infinito, mas comprometido praticamente, é um dos frutos deste aprendizado.

Um outro, igualmente importante, consiste na percepção de que as normas morais têm a sua validade e/ou a sua eficácia grandemente condicionadas ou determinadas pela participação dos sujeitos a cujo comportamento elas se destinam.

Há muitas formas de compreender e de descrever isto – há muitas teorias, desde os antigos e os modernos até os contemporâneos, que dão conta de como uma norma apenas pode obrigar alguém na medida em que deriva do próprio obrigado enquanto seu legislador. Esta é a ideia básica do pensamento jurídico e político moderno contratualista, por exemplo.

Mas, como vimos, podemos ser menos teóricos do que isto, e pensarmos apenas no plano da eficácia das normas, para pensar sobre como quão maiores são as chances de uma norma ser cumprida, quando os seus destinatários integram o seu processo de formulação.

## Referências

- ARISTOTLE. 1944. *Politics*. Cambridge, Harvard University Press, 720 p.
- BRASIL. 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 292 p.
- BRASIL. 2013. Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013. Brasília, DF, *Diário Oficial da União*, 2 ago.
- COELHO, N.M.M.S.; HERINGER, H.M.L. 2017. Foreign Corrupt Practices Act: Uma breve análise da lei que deu origem ao combate internacional da corrupção. *Revista Jurídica*, 46(1):164-187.
- COELHO, N.M.M.S.; MELLO, C. de M. 2017. ἔτεροι καὶ ἴσοι: Aristotle on diversity and equality in the constitution of *polis*. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 114:78-113.
- FELBER, C. 2017. *A economia do bem comum*. Lisboa, Presença, 232 p.
- FORTINI, C.; MOTTA, F. 2016. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 16(64):93-113. <https://doi.org/10.21056/aec.v16i64.240>
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). 2013. *Anti-corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*. Disponível em: <http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf> Acesso em: 07/05/2016.
- SARLET, I.W. 2007. *A eficácia dos direitos fundamentais*. Porto Alegre, Editora Livraria do Advogado, 504 p.
- SARMENTO, D. 2008. *Direitos Fundamentais e Relações Privadas*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Lumen Júris, 162 p.
- THE UNITED STATES. 2017. Foreign Corrupt Practices Act. Department of Justice. 13/01/2017. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>. Acesso em: 16/01/2017.
- THE UNITED STATES. 2012. *A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Department of Justice and Securities and Exchange Commission. 14/11/2012. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf> Acesso em: 16/01/2017.

Submetido: 21/06/2017

Aceito: 21/07/2017